

---

# 新中期経営計画 MGC Will2014

---

2012年5月11日



三菱ガス化学株式会社

# 目次

---

1. はじめに(社長メッセージ)
2. 前中期経営計画 MGC Will 2011 の振り返り
3. 新中期経営計画 MGC Will2014 の位置づけ
4. 基本方針
5. 2014年度数値目標
6. 個別事業戦略
7. セグメント別数値目標

# 1. はじめに(社長メッセージ)

前中計「MGC Will 2011」につきましては、期間中、想定外の外的要因もあり、残念ながら数値的には目標未達であったことを、今日ご報告しました。しかしながら期間中、当社の中核事業であるメタノールでは、ベネズエラとブルネイ、過酸化水素では張家港、エレクトロニクスケミカルでは韓国・台湾・シンガポール・米国、ポリカーボネートでは上海、ポリアセタールではタイと韓国に、BT積層板ではタイに、積極的な投資を実行しており、今後これらの投資が収益に寄与してくるものと考えております。

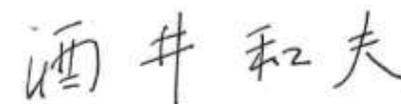
もともと当社は、メタノールといった基礎化学品から、脱酸素剤「エージレス®」に至る機能製品まで、幅広い事業を展開しております。メタノールでは、サウジアラビア・ベネズエラ・ブルネイに原料天然ガスを確保した生産拠点を設け、世界各地に販売・物流できる体制を構築しています。またエレクトロニクスケミカル・シートフィルム・BT系製品・脱酸素剤「エージレス®」といった機能製品では、ユーザーと情報のすり合わせをしながら差別化された製品を投入する開発体制を構築し、それぞれの分野で「存在感」を発揮しております。このような「中核事業」は、既に持っている強みを今後も活かし、さらにM&Aといった手法も加えながら、事業基盤をより強くしていきます。

一方、不採算事業につきましては、従来の枠組みの中で収益化を図ってまいりましたが、想定を超える厳しい経済環境と競合状況の下、構造改革が必要であるという結論に至りました。既に対象となる事業ごとに、コーポレート部門も加わったプロジェクトチームを発足させ、構造改革の議論を開始しております。あらゆる可能性を検討の上、成案がまとまり次第、実行に移します。

新規事業の創出・育成のスピード不足も課題です。そこで従来の研究開発のあり方に加え、組織横断的に社内資源を集結させた「未来事業創出プロジェクト」による新規事業の開発も始めました。

新中期経営計画「MGC Will2014」の期間中、これらの施策を、事業部門だけでなくコーポレート部門の機能も強化し、全社の意志(Will)を持って、全社の力を集結して、グループビジョンと数値目標の達成を目指します。

代表取締役社長



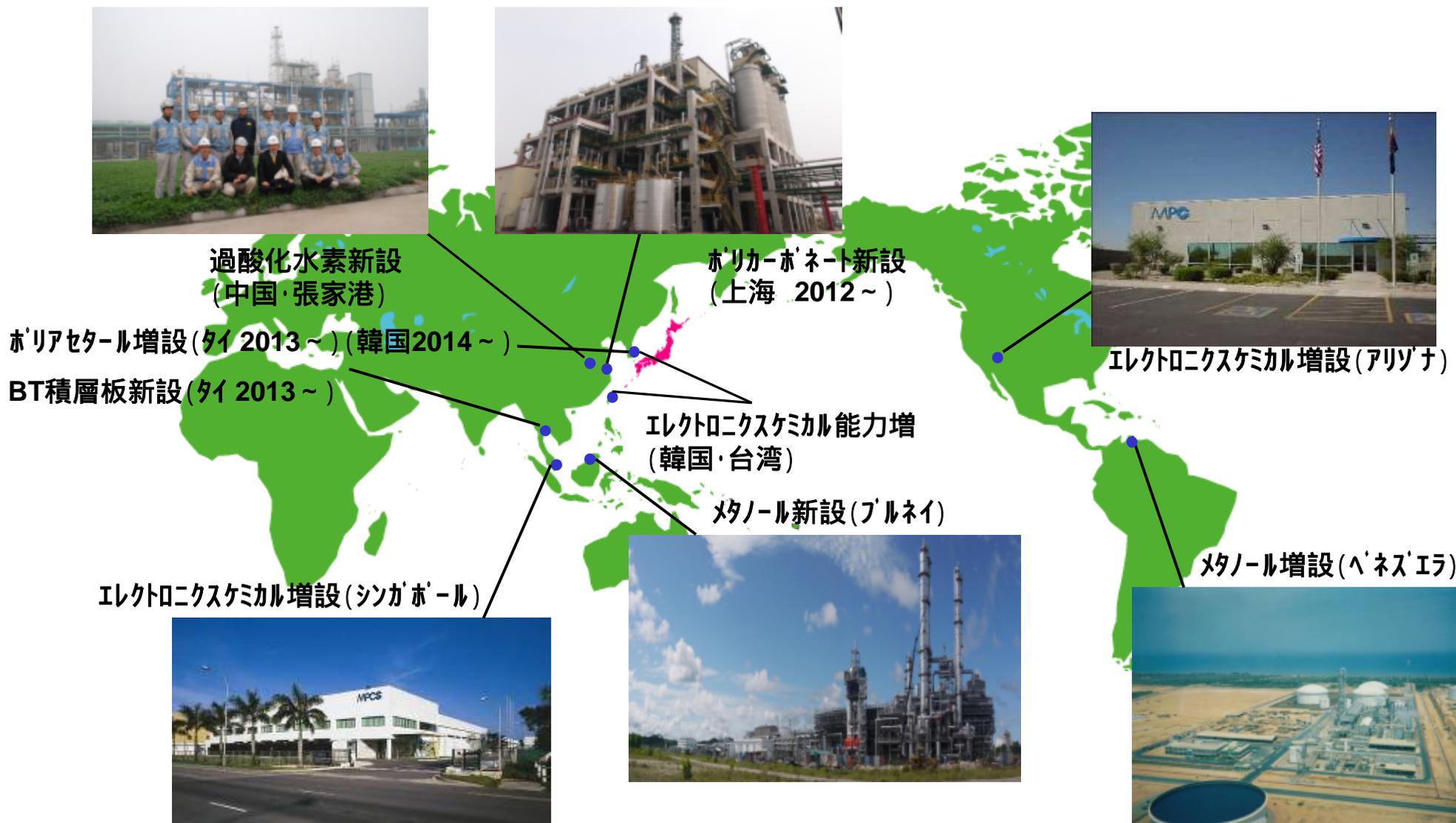
## 2. 前中計振り返り

(連結指標)	09年度実績	10年度実績	11年度実績	11年度計画
売上高(億円)	3,845	4,510	4,522	5,500
営業利益(億円)	40	233	90	400
経常利益(億円)	73	363	261	500
ROA(%)*	1.4	6.5	4.5	9.0
D/Eレシオ	0.62	0.66	0.66	0.6

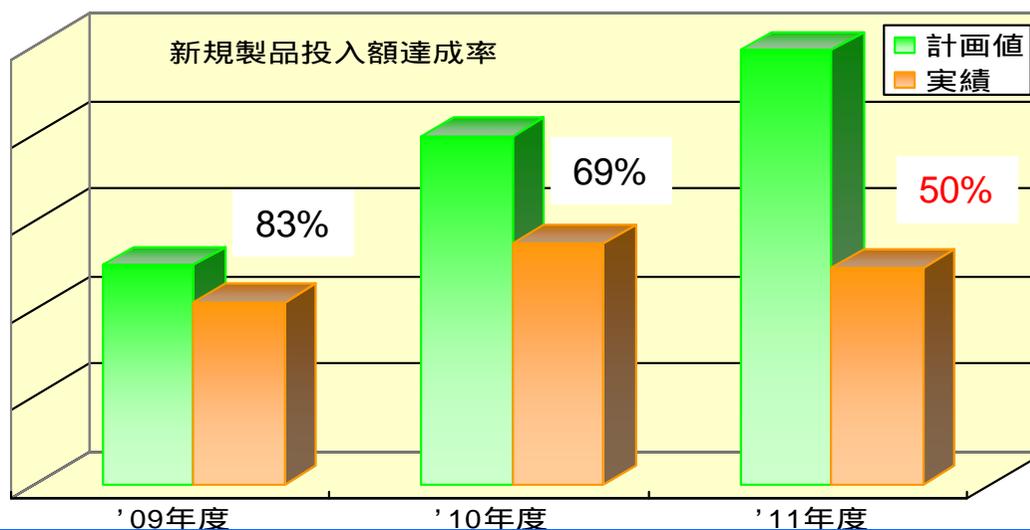
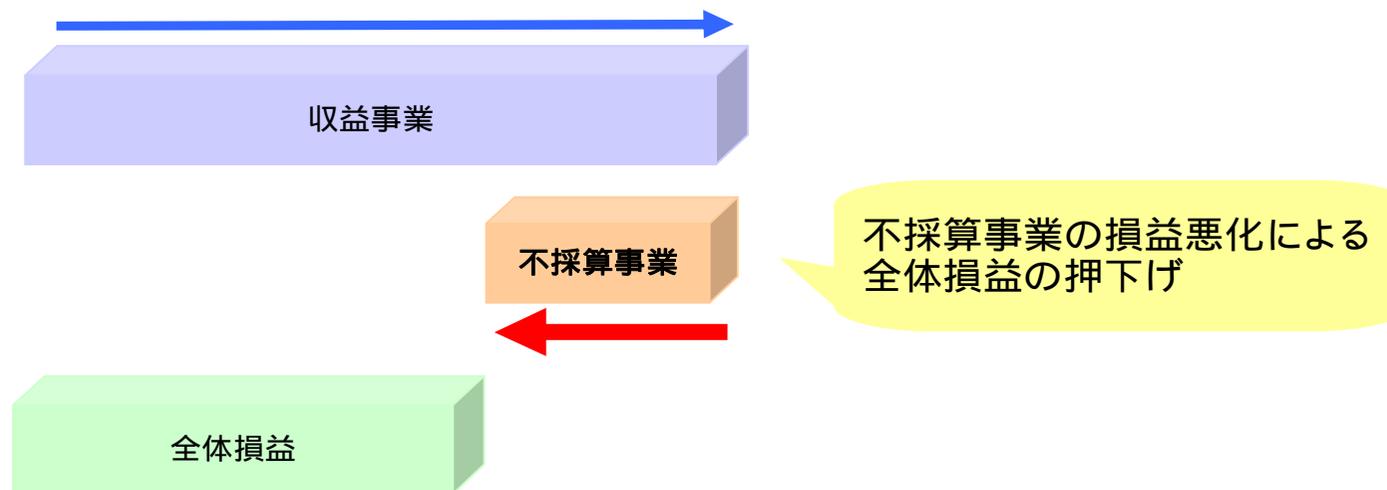
\*経常利益ベース



## 2. 前中計振り返り 期間中に実行した主要投資案件



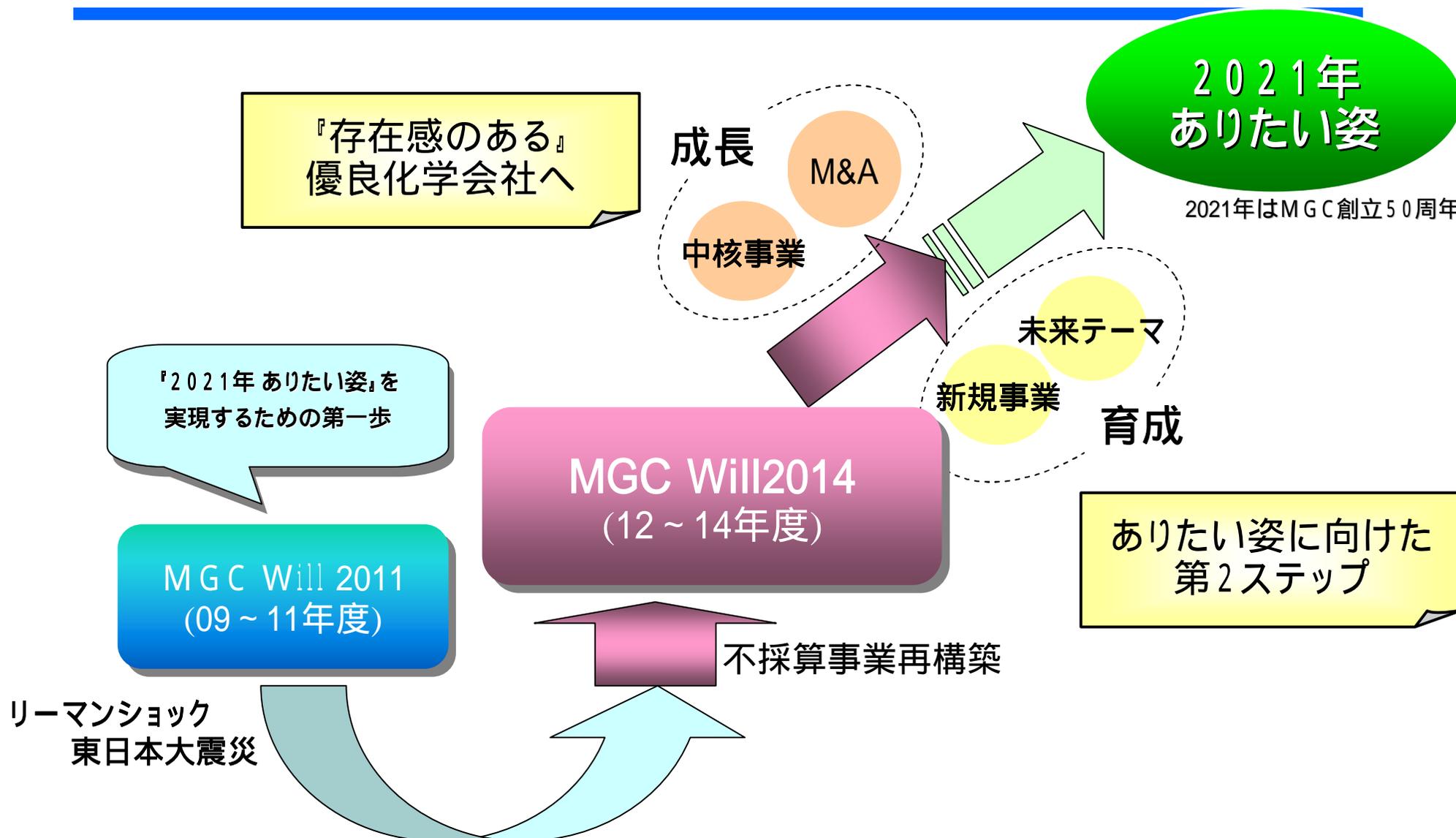
## 2. 前中計振り返り 課題の認識



新規製品投入額は、前中計期間中において、同水準で推移したが、最終年度の計画達成率は50%となった。

\* 新規製品は上市后5年以内のもの

### 3. 新中計 MGC Will2014 の位置づけ



## 3. 位置づけ 理念とグループビジョン

---

### MGCの経営理念

MGCは、化学にもとづく幅広い価値の創造を通じて、社会の発展と調和に貢献します

### 2021年MGCグループのありたい姿

CSRの実践により、社会から高い信認を得続ける企業グループ

「真の高収益・研究開発型企业集団」の実現

売上高1兆円を超え、「Global Top30」へ

### MGCグループのグループビジョン

MGCグループは全ての事業活動においてCSRの実践を徹底し、グローバルな舞台で「独自技術に立脚した特色と存在感のある優良化学会社」として、持続的成長を目指します。

## 4. MGC Will2014 基本方針

---

### 中核事業の強化

中核6事業(メタノール、MXDA/MXナイロン、過水/エレケミ、PC/シートフィルム、BT系製品、エージレス)

### 不採算事業の再構築

アンモニア・イソフタル酸・コエンザイムQ10

### 新規事業の創出と育成の加速

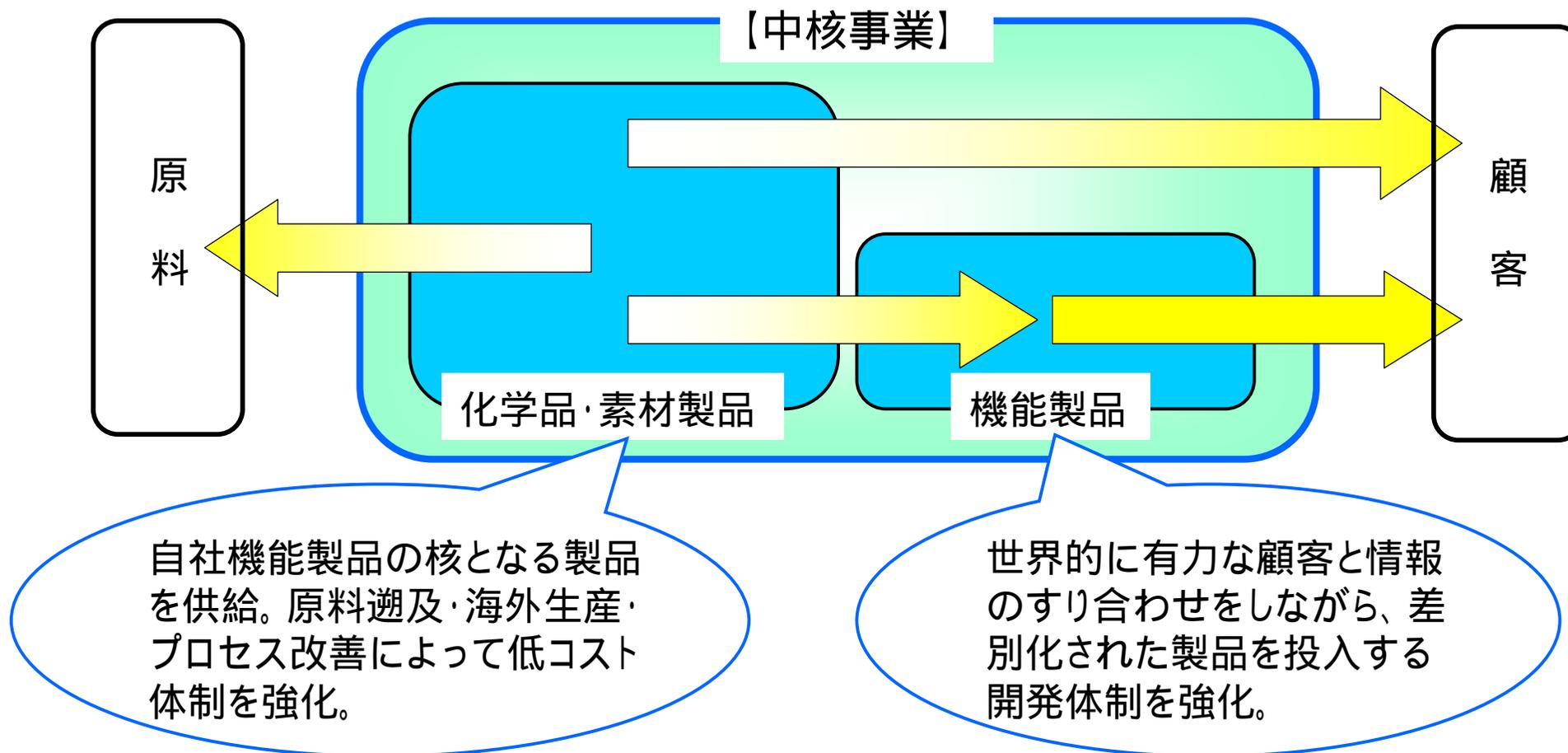
未来事業創出プロジェクト(新規構造材料・次世代電池材料・医療包材ソリューション)

### 持続的成長を支える<質>の向上

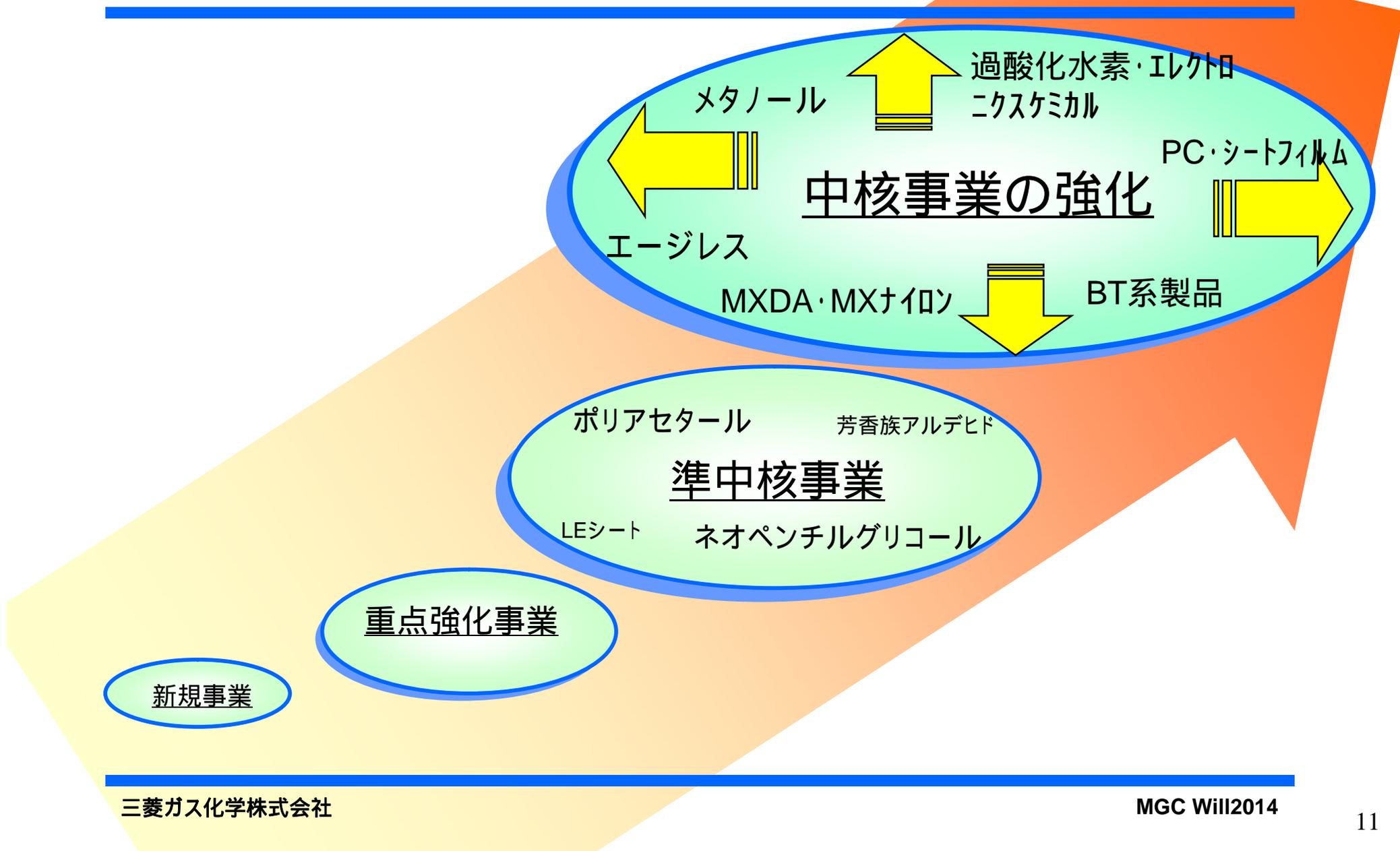
グローバル人材の育成、製造現場力の向上、低環境負荷生産、グループ全体の経営効率改善

## 4. 基本方針 中核事業の強化

中核事業として、メタノールや過酸化水素、ポリカーボネートといった化学品・素材製品から、エレクトロニクスケミカル・シートフィルム・BT積層板・エージレスといった機能製品まで幅広い事業を展開。



# 4. 基本方針 中核事業の強化



## 4. 基本方針 中核事業の強化(投資計画)

MGC Will2014期間中(3年間)の投資金額: 1,400億円

維持改善を除く戦略投資のうち50%超を海外へ配分

「中核事業・準中核事業」のグローバル展開加速

国内への戦略投資は以下に重点

「中核・準中核事業」・・・既存技術ブラッシュアップ等、更なる事業基盤強化

「重点強化・新規事業」・・・将来の中核・準中核事業の育成

### < 主要な海外投資案件 >

- ・メタノール生産海外新設
- ・ネオペンチルグリコール生産サウジアラビア新設
- ・過酸化水素/エレクトロニクスケミカル、  
PC/シートフィルム及びポリアセタール  
海外生産拠点拡充
- ・BTレジン生産タイ新設

### < 主要な国内投資案件 >

- ・新規シアネート製造(新潟)
- ・MXDA増強(水島)
- ・核水添ポリカルボン酸製造(水島)
- ・MGCエレクトロテクノ研究棟・試作設備導入(白河)

## M&Aによる加速

---

M&Aによって中核事業の強化、または将来中核となる事業の育成を加速する。

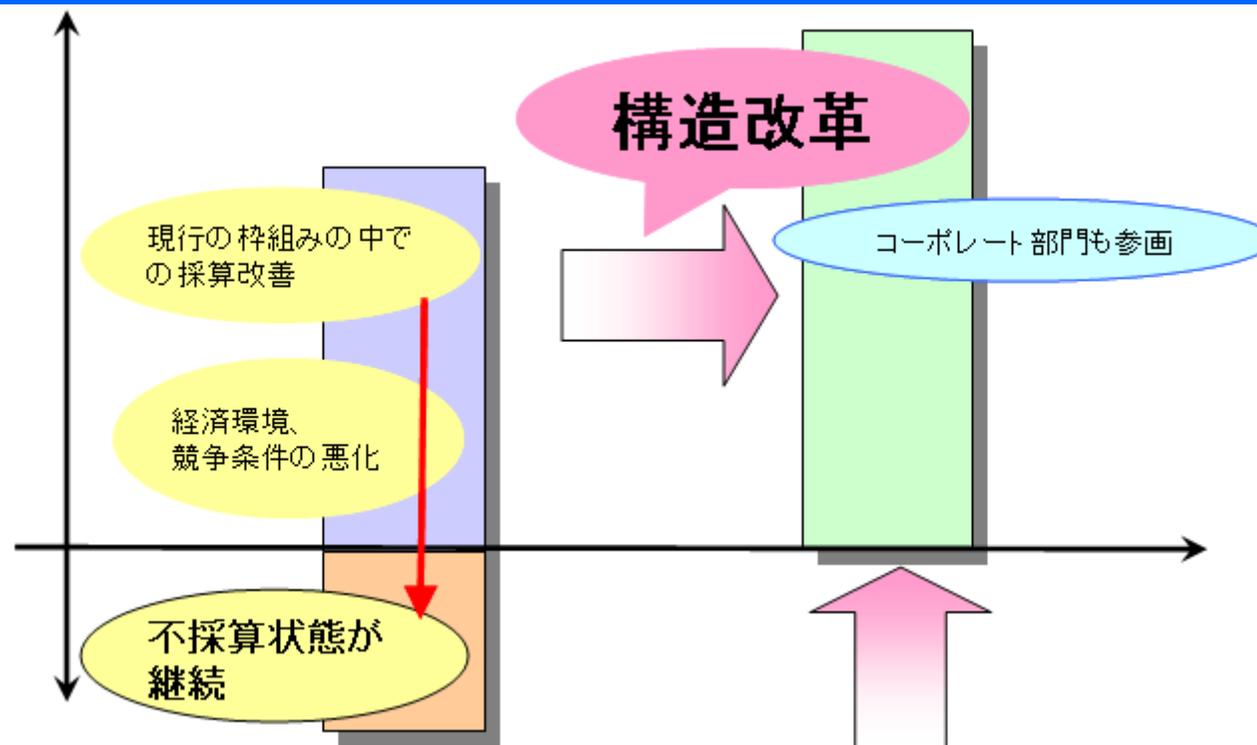
販路・技術・開発力といった経営資源の確保によるシナジー効果が狙い。

2012年2月から経営企画部内にM&A推進室を設置し、事業部門と検討を開始。

2021年までに総額1,000億円規模のM&A。

中計目標値にM&A効果は織り込んでいない。

## 4. 基本方針 不採算事業の再構築



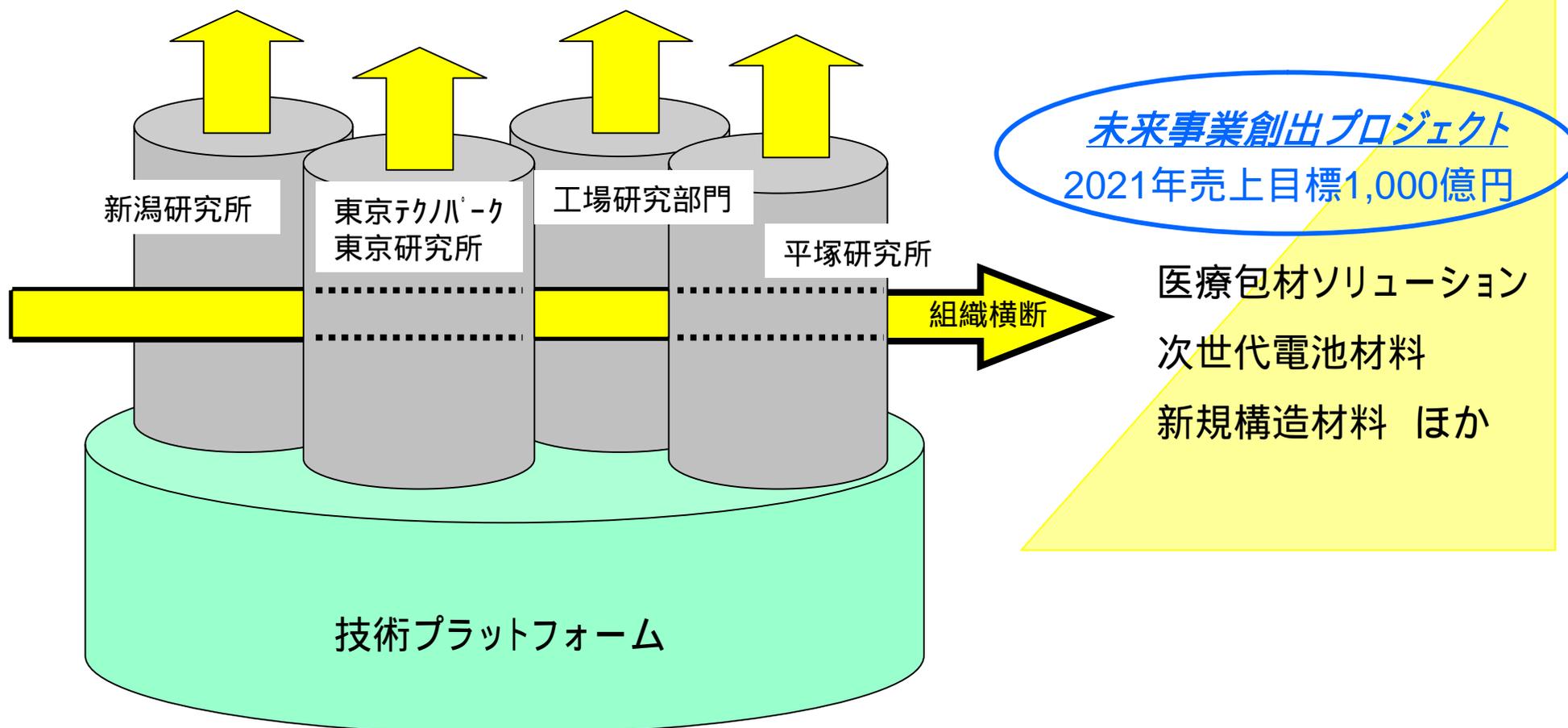
アンモニア・イソフタル酸・コエンザイムQ10事業が対象。前中計では3事業とも現行の枠組みの中で採算改善を図ってきたが、想定以上の経済環境と競争条件の悪化により不採算状態が継続。

あらゆる可能性を排除せず、構造改革に取り組む。

構造改革の検討にはコーポレート部門も当初から参画。

## 4. 基本方針 新規事業の創出と育成の加速

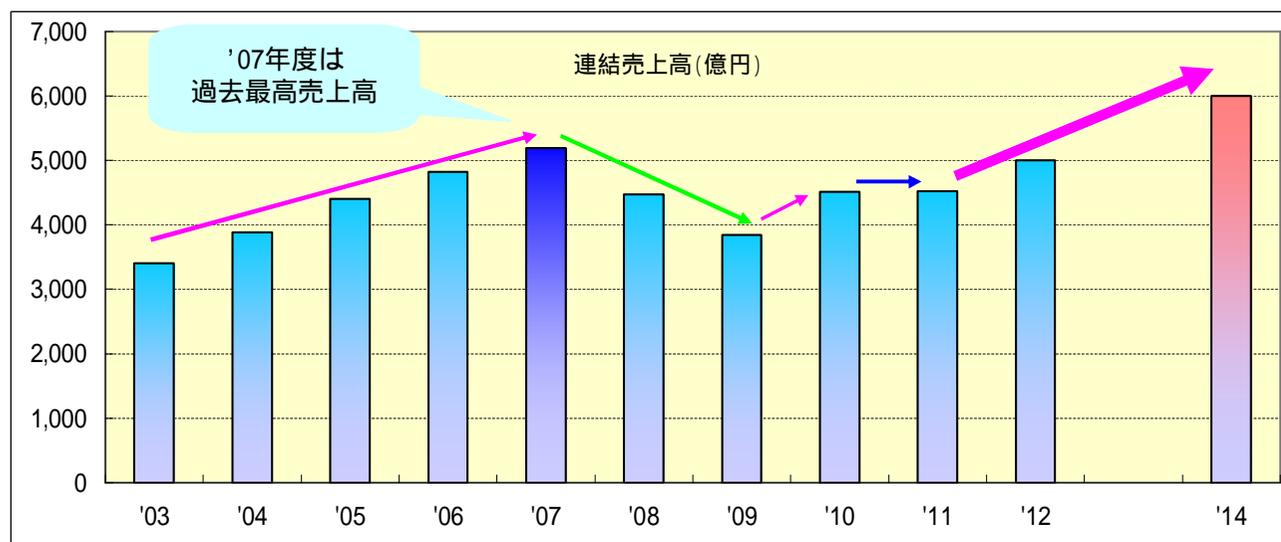
既存事業周辺の新規事業創出 / プロセスブラッシュアップ / 環境負荷低減



MGC Will2014期間中の研究開発費:500億円

## 5. 2014年度 数値目標

(連結指標)	2011年度実績	2012年度予想	2014年度計画
売上高(億円)	4,522	5,000	6,000
営業利益(億円)	90	180	400
経常利益(億円)	261	340	600
ROA* *経常利益ベース	4.5%	5.5%	9.0%



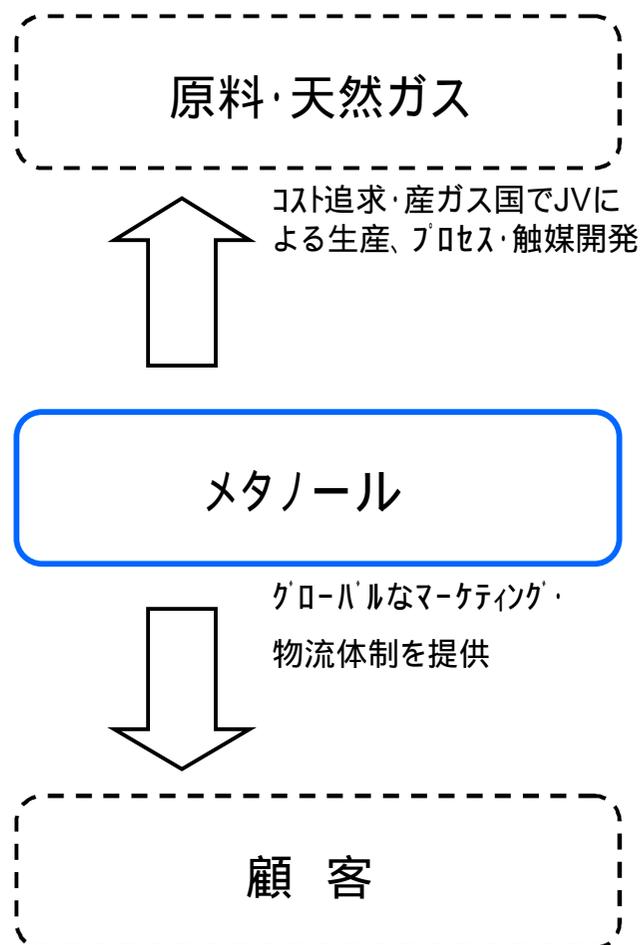
【前提】	2011年度	2012年度	2014年度
為替 (円/US \$)	79	80	80
原油(Dubai) (US \$ / bbl)	110	115	120
メタノール( ) (US \$ / MT)	367	370	400

( ) アジアスポット平均価格

## 6. 個別事業戦略 各事業の帰属セグメント

	中核事業	構造改革事業
天然ガス系化学品	メタノール	アンモニア コエンザイムQ10
芳香族化学品	MXDA/MXナイロン	イソフタル酸
機能化学品	過酸化水素/エレクトロニクス ケミカル PC/シートフィルム	
特殊機能材	BT系製品 脱酸素剤エージレス	

## 6. 個別事業戦略 メタノール



### 【強み】

- ✓ 資源立地による原料天然ガスでの優位性
- ✓ 事業に必要な機能を全てパッケージで提供

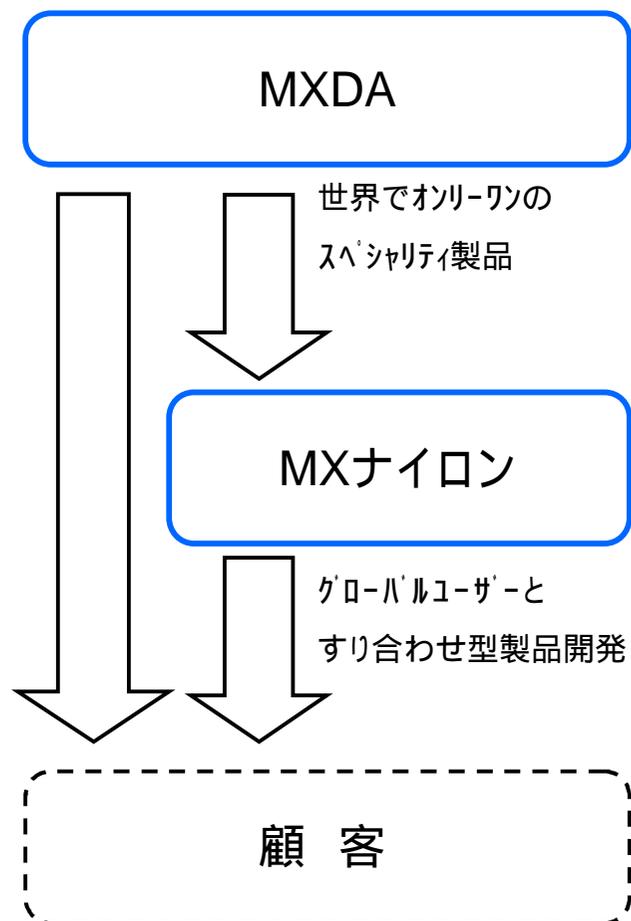
製造プロセス・自社触媒・製造オペレーション・テクニカルサービス・ロジスティクス・誘導品事業・グローバルマーケティング

### 【Will2014 事業戦略】

- ✓ 2010年、Metor2(ハネ)及びBMC(フルネイ)稼動開始。AR-RAZI(サウジ)と合わせて800万トン/年のグローバル生産体制を確立(世界需要5,500万トン/年)
- ✓ 触媒・製造技術のブラッシュアップ
- ✓ 中国を中心に需要は拡大中。次期増設・新規立地を検討・準備し、更なる飛躍を目指す。



## 6. 個別事業戦略 MXDA・MXナイロン



### 【強み】

- ✓ 世界でMGCだけが生産・供給する当社独自の開発製品
- ✓ 核となる製品を自社生産
- ✓ ポリアミド、エポキシ樹脂、イソシアネートと幅広く用途展開

### 【Will2014 事業戦略】

- ✓ 東欧・オセアニア・中南米といった、グローバルな販売・テクニカルサービス・製品開発体制を整え販売地域を拡大
- ✓ ユーザー・商社ほか外部パートナーとの協業による市場開拓
- ✓ 海外新規立地による増設

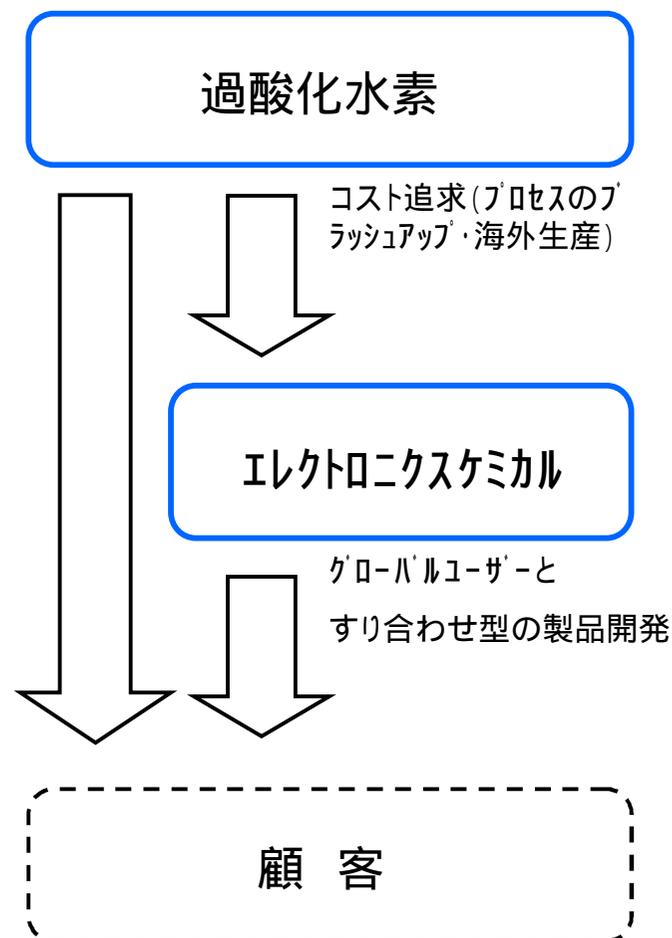


MXDA用途 風力発電ブレード



MXナイロン用途例 バリア飲料容器

## 6. 個別事業戦略 過酸化水素・エレクトロニクスケミカル



### 【強み】

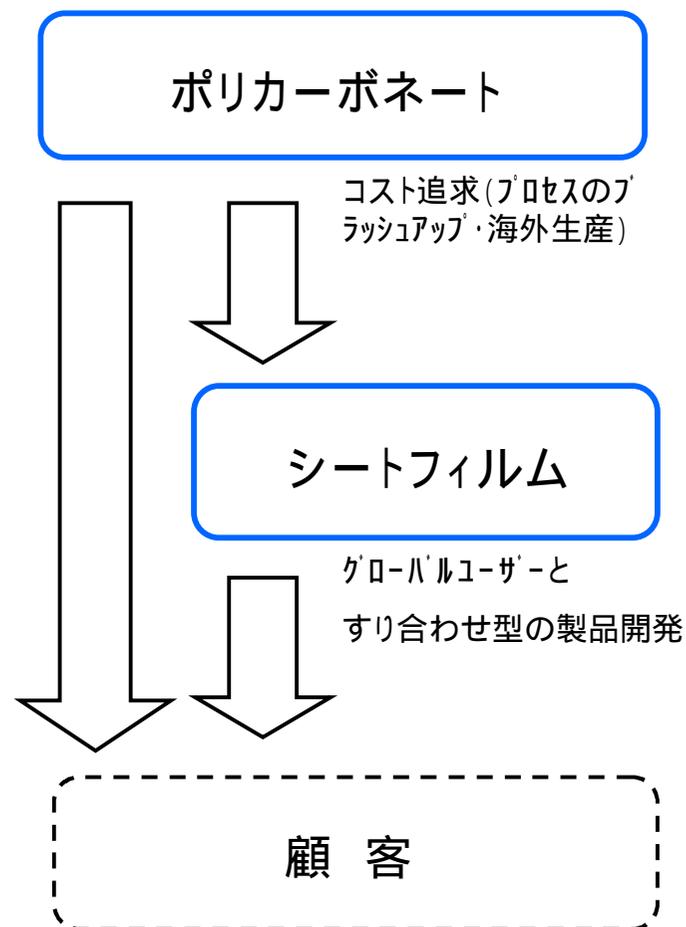
- ✓ 世界展開する有力顧客と強固な関係を保有。
- ✓ グローバルな生産・供給体制・品質保証体制
- ✓ 過酸化水素からの一貫生産による高品質製品

### 【Will2014 事業戦略】

- ✓ 中国を含めたアジア地域での過酸化水素プラント増強。
- ✓ 過酸化水素はコスト競争力のあるプロセス開発を追及。
- ✓ エレクトロニクスケミカルはニーズに合わせた製品開発を継続、世界各地での生産拠点の増設を計画。
- ✓ 既存分野だけでなく、除菌・殺菌、ヘルスケアといった新規用途の開発の推進。



## 6. 個別事業戦略 ポリカーボネート・シートフィルム



### 【強み】

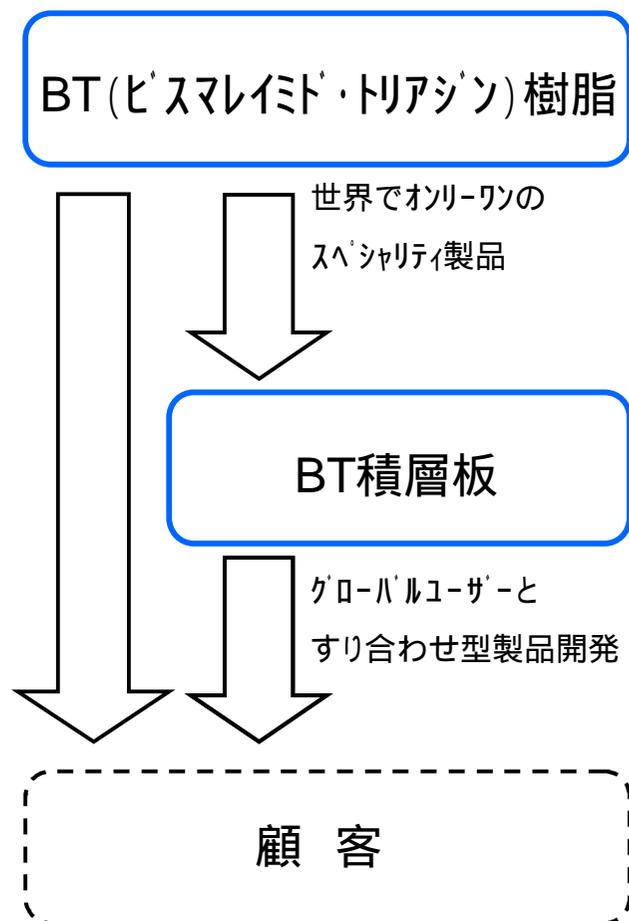
- ✓ ポリカーボネート(PC)樹脂「ユーピロン」ブランド
- ✓ ユーザーに密着した製品開発・テクニカルサービス・品揃え
- ✓ 日本・タイ・中国での3拠点製造体制

### 【Will2014 事業戦略】

- ✓ 2012年中国プラントが稼動開始、増設を計画。
- ✓ コスト競争力及び環境負荷低減を追及。
- ✓ PC樹脂、特殊PC樹脂、シートフィルムのいずれもユーザーニーズに合致した製品を投入、ブランドを強化する。



## 6. 個別事業戦略 BT系製品(半導体パッケージ基板材料)

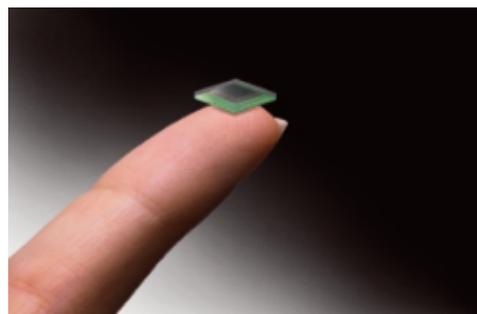


### 【強み】

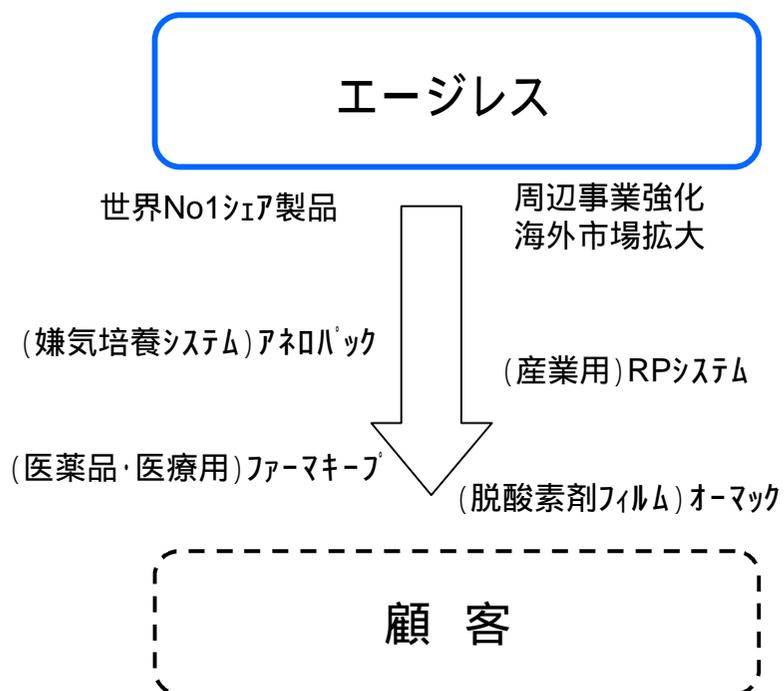
- ✓ 半導体パッケージ基板材料のトップ
- ✓ 業界トップの生産能力・供給安定性
- ✓ 顧客ニーズに答える製品ラインナップと開発体制
- ✓ 核となる材料を自社生産

### 【Will2014 事業戦略】

- ✓ 新規プラント(タイ)の立ち上げ(2013年稼動予定)
- ✓ 海外マーケティング体制の強化
- ✓ ユーザーの開発ロードマップに沿った製品開発



## 6. 個別事業戦略 脱酸素剤エージレス

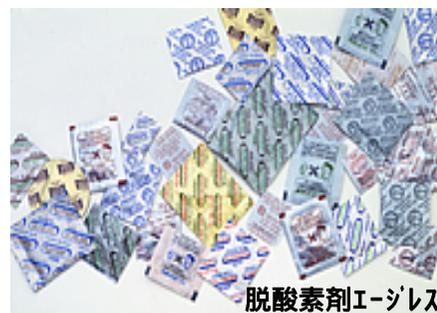


### 【強み】

- ✓ 脱酸素による食品鮮度保持のハイオニア
- ✓ 顧客ニーズに応える多様な製品ラインナップ

### 【Will2014 事業戦略】

- ✓ 海外市場開拓を加速
- ✓ 製造コストを大幅に抑えたグローバル製品を開発・投入
- ✓ 食品以外の医薬・電子部品分野での市場開発強化



## 6. 個別事業戦略 不採算事業の再構築

---

### アンモニア事業・イソフタル酸事業・コエンザイムQ10事業

アンモニアは誘導品事業に重要な原料・ユーティリティの供給、イソフタル酸は芳香族化学品事業全体の下支え、Q10事業はバイオ新規事業の核、という重要な役割を持つ。

前中計では3製品とも現行の枠組みの中で「採算改善」を図ってきた。

しかし想定以上の経済環境と競争条件の悪化により不採算状態が継続したため、抜本的な「構造改革」が不可避と判断した。

各事業ごとに、コーポレート部門も加わったプロジェクトチームを既に発足、構造改革の議論を開始。あらゆる可能性を検討の上、成案まとまり次第、速やかに実行する。

経済効果は中計目標数値に織り込んでいない。

## 7. セグメント別数値目標(連結)

【単位:億円】

	2011年度実績	2012年度予想	2014年度計画
	売上高 営業利益 経常利益	売上高 営業利益 経常利益	売上高 営業利益 経常利益
天然ガス系化学品	1,599 3 152	1,698 22 163	2,000 60 230
芳香族化学品	1,271 10 21	1,377 17 0	1,500 60 45
機能化学品	1,221 75 84	1,429 97 102	1,900 225 240
特殊機能材	518 37 37	592 64 63	700 75 70



## 経営理念

MGCは、化学にもとづく幅広い価値の創造を通じて、社会の発展と調和に貢献します。

## MGC Will2014 グループビジョン

MGCグループは全ての事業活動においてCSRの実践を徹底し、グローバルな舞台で、「独自技術に立脚した特色と存在感のある優良化学会社」として、持続的成長を目指します。

# お問い合わせ先

---

三菱ガス化学株式会社

広報IR部

TEL 03 - 3283 - 5041

<http://www.mgc.co.jp/>

## < 見通しに関する注意事項 >

当資料に記載されている内容は、いくつかの前提に基づいたものであり、将来の計画数値や施策の実現を確約したり保証したりするものではありません。